



# Por que Precisamos Restabelecer as Agências de Informações Americanas?

Michael J. Zwiebel

**A**S PERCEPÇÕES FAVORÁVEIS aos Estados Unidos já estavam em declínio no mundo muçulmano, antes dos ataques de 11 de setembro. As operações para a libertação do Afeganistão e do Iraque em nada contribuíram para a mudança dessas percepções, principalmente entre os extremistas religiosos. Com esse propósito o Congresso americano direcionou o Departamento de Estado para reavaliar seus esforços na área da diplomacia social para a região muçumana. O Departamento organizou um grupo de conselheiros que elaborou um relatório divulgado em 2003, recomendando alterações naquela diplomacia social, entretanto, haveria necessidade do aumento de orçamentos. O objetivo era estabelecer uma nova direção estratégica para a diplomacia social e o relatório recomendava que o Presidente e o Congresso deveriam liderar tal iniciativa.

Esse artigo considera a diplomacia social como uma forma de Poder Moderado e mostra como ela pode ser usada para promover os interesses americanos no mundo árabe e muçulmano e também avalia os esforços diplomáticos sociais do Departamento de Estado desde a publicação do relatório dos conselheiros. O artigo conclui sugerindo uma organização mais eficiente, semelhante a antiga Agência de Informações Americana, de modo que a diplomacia social possa novamente ser empregada como um instrumento efetivo da força nacional.

## Poder Moderado

Quando alguém pensa no Poder Soberano do Estado, a primeira idéia nos remete ao emprego das forças militares. Mas o Estado Soberano possui muitos outros instrumentos de força disponíveis, incluindo os instrumentos da diplomacia, das informações, do apoio militar e da área econômica. No livro *In Soft Power: The Means to Success in World Politics* (O Poder Moderado — O meio para se obter sucesso no mundo político) do autor Joseph Nyer, ex-Subchefe do Secretário de Defesa para Assuntos de Segurança Internacional, reconhecido como especialista em assuntos estrangeiros e dos efeitos de Poder Moderado, proporciona algumas observações úteis sobre o poder e seu relacionamento para o Estado Soberano. Para o autor, poder significa “a capacidade de influenciar o comportamento de outros para alcançar o objetivo desejado”.<sup>2</sup> A influência pode ser alcançada por meio do emprego da

*Quem tem alguma coisa contra a vida, a liberdade e a busca da felicidade?*

—Atribuído a um cidadão iraniano<sup>1</sup>

*Esse artigo é uma versão modificada de um projeto de pesquisa acadêmico desenvolvido, em 17 de março de 2005, para cumprir os requisitos do Curso de Mestrado em Estudos Estratégicos da Escola de Guerra do Exército, Carlisle Barracks, na Pensilvânia. Foi divulgado com a autorização da referida Escola e do autor.*

*Michael J. Zwiebel é Diretor de Infra-estrutura e Investimento do Polígono de Tiro, do Comando de Desenvolvimento de Provas do Exército dos EUA, Campo de Provas de Aberdeen, em Maryland. É Bacharel em Engenharia Eletrônica pela Wilkes University, Mestre em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército e completou os estudos de graduação em Ótica Elétrica pela Delaware University.*

força ou da aplicação de medidas extremas, como ações militares ou sanções econômicas. Entretanto, o autor define uma outra forma de poder: “O Poder Moderado”. Ele explica que o “Poder Moderado” usa a atração para “alcançar os objetivos desejados sem ameaças ou ações econômicas.”<sup>3</sup>

De acordo com Nyer, o Estado obtém o “Poder Moderado” de três formas: cultura, valor político e política externa.<sup>4</sup> A força desse poder do Estado depende de quão atrativos ou repulsivos forem a sua cultura, seus valores políticos e sua política externa para os cidadãos do país alvo. Para torná-lo eficiente, o Estado deve cuidadosamente selecionar os métodos que irão atrair outros países aos seus interesses. Pode ser dito que não significa a substituição completa do “Poder Absoluto”, ao contrário, significa fortalecer sua utilização, talvez fazendo com que seja menos custoso. O Poder Moderado pode ser direcionado a um Estado opositor ou aos seus cidadãos. A diplomacia social é uma forma desse tipo de poder empregada pelos Estados Unidos. A Nação empregou-a durante a Guerra Fria para divulgar os valores americanos para a população dos países comunistas e, também, para os países neutros e aliados.

## Diplomacia Social

A Associação de Integrantes da Agência de Informações Americana, formada por membros de sua antiga Agência de Informações, provê dados sobre a diplomacia social. De acordo com esse grupo, tal termo foi usado pela primeira vez em 1965, por Edmund Gullion, Chefe da Escola Fletcher de Direito e Diplomacia da Universidade de Tufts. A Associação de Integrantes da Agência de Informações Americana cita um artigo de Edward R. Murrow, do Centro de Diplomacia Fletcher que apresenta a seguinte definição: “Diplomacia Social... está relacionada com a influência das atitudes públicas, na formação e

execução da política internacional. A Diplomacia Social também envolve a dimensão das relações internacionais, além da diplomacia tradicional; o cultivo da opinião pública em outros países; a interação de grupos privados e seus interesses em um país com interesses outros; o relato de assuntos internacionais e seu impacto sobre a política; a ligação com aqueles que desempenham tarefas de comunicação como, por exemplo, diplomatas e correspondentes internacionais; e os processos de comunicação entre culturas.”<sup>5</sup>

A Associação de Integrantes da Agência de Informações Americana tem contribuído para o esclarecimento do termo diplomacia social, estabelecendo a diferença com os demais termos comuns usados para a troca de informações. O grupo compara diplomacia social com comunicação social, sugerindo que esse último tenha como foco central a audiência doméstica, enquanto a diplomacia social tenha como foco a audiência internacional. Está diferenciada assim a diplomacia social das demais. A diplomacia tradicional tem como foco as relações entre governos, enquanto que a diplomacia social tem como objetivo influenciar a população internacional. A Associação de Integrantes da Agência de Informações Americana não tem como objetivo diferenciar a diplomacia social de propaganda. Ao contrário, o grupo admite que diplomacia social pode ser definida como uma forma de propaganda baseada em fatos.<sup>6</sup>

Em junho de 1997, o Grupo de Planejamento para Integração da Agência de Informações Americana com o Departamento de Estado possuía sua própria definição de diplomacia social: “esta, busca promover o interesse nacional dos Estados Unidos pelo entendimento, informação e influência na audiência estrangeira.”<sup>7</sup>

O dicionário de termos de relações internacionais do Departamento de Estado americano de 1987 define: “diplomacia social refere-se a programas apoiados pelo governo, com a intenção



USIA

*A biblioteca do Serviço de Inteligência em Lahore, Paquistão, foi uma das primeiras missões de diplomacia pública dos EUA. O número de associados chegou a ser 10.000 nas décadas de 80 e 90.*

de informar ou influenciar a opinião pública de outros países, e seus meios mais comuns são publicações, filmes, trocas culturais, rádio e televisão.” O Departamento de Estado, de fato, usa uma variedade de meios em seus esforços de



A trupe Van Tac Tu contratada pela Agência de Inteligência chegava a uma vila vietnamita em 1967. Quinze trupes viajaram por todo o Vietnã do Sul fazendo propaganda por meio de música e dança.

divulgar os valores nacionais para o público estrangeiro. Eles incluem a troca de informações, programas de ensino da língua inglesa, programas de intercâmbio de estudantes, colaboração com organizações locais e não governamentais e rádio e televisão.<sup>8</sup> A mídia atual, como a internet ou televisão via satélite, também tornou-se um meio eficiente de emprego de Poder Moderado. O Departamento de Estado usa esses meios para divulgar a informação diretamente para áreas remotas.

A diplomacia social é um instrumento nacional de força, empregado para implementar a estratégia de segurança nacional americana. Ajudando a ganhar a mente e o coração dos indivíduos dentro do estado, a diplomacia social ajuda o Governo americano a conduzir um Estado para uma forma de governo mais democrática. Se os Estados Unidos forem bem sucedidos no uso da diplomacia social, quanto aos seus propósitos, então poderão alcançar objetivos da Estratégia de Segurança Nacional como os de “expandir o círculo de desenvolvimento, abrindo as sociedades e montando uma infra-estrutura democrática.”<sup>9</sup>

Independente disso, ou talvez por esse motivo, o sucesso alcançado ao disseminar os valores americanos para populações de países comunistas, fez com que a Agência de Informações Americana fosse desvalorizada após a Guerra Fria, sendo suas atribuições foram incorporadas pelo Departamento de Estado. Com essas ações, os Estados Unidos relegaram a diplomacia social a uma menor prioridade

e, conseqüentemente, marginalizando sua capacidade de promover o Poder Moderado.

Depois do evento de 11 de setembro, os Estados Unidos declararam uma guerra contra os terroristas religiosos, originários dos países muçulmanos. Em muitos desses países, há uma falta de compreensão e até mesmo total rejeição aos ideais ocidentais, sendo os interesses americanos mal interpretados. Nyer sugere que o conflito está no centro do Oriente Médio, no coração do terrorismo e que a divergência constitui-se em sintoma de uma dificuldade entre os islâmicos moderados e extremistas. Ele argumenta que os Estados Unidos e seus aliados somente vencerão a guerra contra o terror quando adotarem uma política que apele para os moderados e isso só pode ser alcançado com o emprego da diplomacia social na comunicação desse apelo.<sup>10</sup> Enquanto todos os elementos do Poder Nacional podem ser empregados contra os extremistas religiosos, a diplomacia social pode ser eficaz especialmente para ganhar os moderados e reduzir a influência dos extremistas. O Governo americano e as decisões da política nacional devem incrementar a ênfase no uso da diplomacia social como um instrumento do Poder Nacional.

### Grupo de Aconselhamento na Diplomacia Social

Em junho de 2003, um anexo à Emenda de Apropriação criou o Comitê de Apropriação. O Congresso americano instruiu o Departamento de Estado para “envolver os talentos criativos do

setor privado... com o objetivo de desenvolver uma nova abordagem de diplomacia social com novas iniciativas... e estabelecer um grupo de aconselhamento sobre diplomacia social para o mundo árabe e muçulmano, com vista a sugerir novas abordagens, iniciativas e modelos de programas destinados a melhorar os resultados da diplomacia social”.<sup>11</sup> Em resposta, em julho de 2003, o então Secretário de Estado Colin Powell estabeleceu um grupo de aconselhamento sobre Diplomacia Social para o mundo árabe e muçulmano.

Liderado por Edward P. Djerejian, antigo Embaixador na Síria e Israel, o grupo de aconselhamento foi composto por 13 membros com diferentes experiências em serviços estrangeiros, educação, medicina, meios de comunicação, comunicação social, leis e negócios. Entre julho e setembro de 2003, o grupo ampliou seus esforços em pelo menos sete outros estudos que haviam sido executados desde setembro de 2001. Os membros reuniram-se com muitos outros especialistas domésticos e internacionais, tanto da área privada como governamental. Eles visitaram o Egito, Síria, Turquia, Senegal, Marrocos, Reino Unido e França, assim como participaram de teleconferências com indivíduos do Paquistão e da Indonésia. Em outubro de 2003, o grupo produziu um relatório sobre suas conclusões e sugeriu uma série de recomendações ao Departamento do Estado relacionados à diplomacia social.

O relatório “Mudando mentes, conquistando a paz: Uma nova direção para a estratégia de diplomacia social para o mundo árabe-muçulmano (*Changing Minds, Winning Peace: A New Strategic Direction for U.S. Public*

*Diplomacy in the Arab-Muslim World*)”, frequentemente citado como o Relatório de Djerejian, começa descrevendo que “no momento em que a diplomacia social tornou-se mais necessária, sua capacidade era deficiente, devido ao emprego de técnicas antigas, recursos insuficientes e pouca direção em sua estratégia.” O relatório abertamente descreve que “os Estados Unidos atualmente não dispõem de uma diplomacia social que os capacite a contra-atacar ameaças à segurança nacional, em virtude da instabilidade política, das privações econômicas e do extremismo, especialmente no mundo árabe-muçulmano.”<sup>12</sup> Ainda que o relatório enfoque as áreas árabe-muçulmanas, o grupo de conselheiros acredita que suas recomendações sobre a diplomacia social se aplicam a todas as demais áreas do mundo.

O relatório Djerejian enfatiza que a diplomacia de um Estado para outro não está mudando as atitudes árabe-muçulmanas e que uma diplomacia social torna-se necessária. Ainda que as ações americanas, mencionadas anteriormente e desenvolvidas de forma idêntica no Afeganistão e Iraque, o conflito árabe-israelense tem afetado a forma como os americanos são vistos no mundo árabe-muçulmano. O grupo de conselheiros acredita que um problema fundamental é a falta de entendimento sobre a cultura americana. O relatório argumenta que árabes e muçulmanos estão expostos a uma mídia extremamente censurada, como por exemplo: poucas estações de televisão, acesso à internet restrito e supervisionado, que tipicamente transmitem as mensagens na língua nativa e raramente apresentam o ponto de vista americano. Apesar da tecnologia

	% Favorável em 1999/2002	% Favorável em 2003	Mudanças
<b>Indonésia</b>	61 (2002)	15	-46%
<b>Arábia Saudita</b>	7 (2002)	0	-7%
<b>Paquistão</b>	23 (1999)	12	-11%
<b>Turquia</b>	52 (1999)	12	-40%
<b>Jordânia</b>	25 (2002)	1	-24%
<b>Egito</b>	6 (2002)	0	-6%

Figura 1–Mudanças favoráveis aos EUA durante 1999/2002 e 2003.

globalizada, do fato da TV e rádio por satélite estarem quebrando essa barreira e apesar de que integrantes do grupo já terem escutado que os árabes e os muçulmanos dizem que gostam da tecnologia e dos valores americanos, os mesmos afirmam que não aprovam a política e as ações do governo dos Estados Unidos. O relatório conclui que a diplomacia social deve reconciliar essa dicotomia, usando uma comunicação mais eficiente da política americana.

As atuais técnicas de diplomacia social não estão conseguindo divulgar e anunciar a sua mensagem. O relatório de Djerejian ressalta que apesar de o Egito ser o país que mais recebe apoio dos Estados Unidos, o egípcio dá mais crédito ao Japão pela construção de uma Casa de Ópera no Cairo do que aos Estados Unidos pelo financiamento da crítica infra-estrutura das cidades do Egito. O relatório identificou ainda que apesar das notícias na mídia, especialmente na televisão, constituírem as formas principais de divulgação de suas idéias a política ou a posição americana não aparecem nos programas da mídia árabe – muçumana.<sup>13</sup>

Citando informação do Gabinete Geral de Finanças sobre diplomacia social, em 2003, o Relatório de Djerejian apresenta estatísticas coletadas por diversos institutos de pesquisa, sobre a opinião pública favorável aos Estados Unidos.<sup>14</sup> Os dados resumidos na tabela 1 abaixo indicam que a opinião pública favorável aos Estados Unidos tem caído nos últimos anos. O relatório também faz referência ao laudo realizado pela Zogby Internacional, em abril de 2002, onde é mencionado no relatório do grupo de aconselhamento que os árabes e muçulmanos possuem uma visão favorável sobre os filmes, televisão, ciência, tecnologia e educação americanos, mas se opõem à política daquele país para os países muçulmanos.

O relatório de Djerejian apresenta informações detalhadas sobre as atividades atuais da diplomacia social, bem como recomendações específicas para organizações, finanças e programas com vista aos esforços de transformações da diplomacia social pelo Departamento de Estado. Ele ainda sugere que todo o programa de diplomacia social deveria usar algumas medidas democráticas de eficiência antes de serem implementadas, apesar de que o relatório não apresenta sugestões sobre tais

medidas. Algumas idéias criativas necessitam ser exploradas. Entre essas, está o programa Esquina da América, que estabelece os centros culturais que oferecem livre acesso a internet, livros sobre a cultura americana e aulas de inglês para cidadãos de cidades árabe-muçumanas; diferentes programas de rádio em linguagem árabe e revistas (*Hi*); além de um canal de televisão (*Allhurray*) que oferece programação regional. O relatório também aprova a iniciativa da Biblioteca de Conhecimento Americano, que traduz livros em massa, relacionados à ciência, filosofia democrática e cultura americana.

***Enquanto todos os elementos do Poder Nacional podem ser empregados contra os extremistas religiosos, a diplomacia social pode ser eficaz especialmente para ganhar os moderados e reduzir a influência dos extremistas.***

Apesar desses esforços do Departamento de Estado, o relatório conclui que a diplomacia social está fazendo muito pouco para causar impacto. E prossegue fazendo recomendações para o aumento dos orçamentos e para adoção de uma nova estratégia de ação e, por último, que o processo seja liderado pela vontade política do Presidente e do Congresso.<sup>15</sup> O relatório também define os “resultados” (melhor entendimento dos valores americanos na população árabe – muçumana), os meios (estabelecer e executar um plano estratégico) e formas (aumentar o nível dos orçamentos) para ampliar a eficácia da diplomacia social no mundo árabe-muçulmano.

## **O Uso da Diplomacia Social por Agências**

Várias organizações usam a diplomacia social para promover os interesses americanos, muitas dessas com o apoio do Departamento de Estado, como por exemplo: o Comitê de Reportagem dos Governos e a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development*

— *USAID*). Outras organizações independentes, como um grupo sírio chamado Dar Emar, também têm contribuído com esses esforços.

O Comitê de Radiodifusão dos Governos é uma agência federal independente, que supervisiona todas as reportagens internacionais, de natureza não militar e de apoio ao Governo americano são consideradas instrumentos de diplomacia social. Essa agência supervisiona estações de rádio e televisão, como por exemplo, *Voice of America*, *Radio Sawa*, *Radio Free Europe/Radio Liberty*, que transmite em 65 idiomas para mais de 100 milhões de pessoas em todo o mundo. A *Radio Sawa* é transmitida em aproximadamente 15 países árabe – muçulmanos e considerada pelo website do Comitê de Reportagem dos Governos a mais recente iniciativa de diplomacia social.<sup>16</sup>

Ambos, o Grupo de Aconselhamento e a recente Comissão de 11 de Setembro reconhecem que a eficiência da diplomacia social pode influenciar os moderados dentro dos países árabe-muçulmanos. A Comissão de 11 de Setembro

afirma que “o Governo adotou novas iniciativas na transmissão de rádio e televisão para o mundo Árabe, Irã e Afeganistão. Esses esforços estão começando a ter um maior alcance.”<sup>17</sup> A comissão também reconhece que o Comitê de Radiodifusão dos Governos deve implementar programas para contra-atacar os movimentos religiosos extremistas na região, porque “o jornal local e os poucos canais satélites de transmissão, com poder de influência como o *Al-Jazeera*, reforçam que o tema jihadista reflete os Estados Unidos como sendo anti-muçulmano.”<sup>18</sup>

O Comitê de Radiodifusão dos Governos acredita que a *Radio Sawa*, uma estação de 24 horas, ganhou uma grande audiência de jovens na região com uma mistura de notícias, informações e músicas árabe e ocidental”, mas o Relatório Djerejiam critica essa estação por atender aos jovens e não atingir a população como um todo.<sup>19</sup> O Comitê de Radiodifusão dos Governos respondeu dizendo que o grupo de conselheiros não compreende o papel do comitê, que consiste em servir como exemplo de jornalismo ame-

ricano de alta qualidade, para promover e sustentar a liberdade e a democracia por meio da transmissão de notícias atuais e corretas, bem como de informações sobre os Estados Unidos.<sup>20</sup> O Comitê de Radiodifusão dos Governos também cita o Relatório de fevereiro de ACNielsen, no qual ficou evidenciado que “o percentual de adultos (15 anos ou mais) que ouve a *Radio Sawa*, semanalmente, é de 73% no Marrocos, 42% no Kuwait, 35% no UAE, 27% na Jordânia, 11% no Egito e 41% no Catar.”<sup>21</sup> Foi levantado que 80% dos ouvintes da *Radio Sawa* tem uma visão



Um comerciante kuwaitiano sintoniza o rádio na sua barraca, cidade do Kuwait (10 de agosto de 2002).



AFP

Norman J. Pattiz, Chefe do Conselho de Difusão para o Comitê do Oriente Médio, esquerda, e Kenneth Y. Tomlinson, Chefe do Conselho de Rádio e Teledifusão, respondem a jornalistas durante uma conferência de mídia (29 de abril de 2004).

mais positiva dos Estados Unidos quando comparado com os não ouvintes.<sup>22</sup> Além do mais, a idade em muitos dos países do Oriente Médio é tendenciosa para as gerações mais jovens, com mais de 50% da população em muitos países, abaixo da idade de 20 anos.<sup>23</sup> Sendo assim, apelar para a comunidade jovem parece ser a estratégia.

Apesar das críticas do Relatório de Djerjian sobre a eficácia do Comitê de Radiodifusão dos Governos, ambos, o Grupo de Conselheiros e a Comissão de 11 de Setembro, recomendam aumentar o orçamento do Comitê de Radiodifusão dos Governos, para a transmissão de novos programas. Em fevereiro de 2004, o canal de televisão *Alhurra* do Oriente Médio foi criado, como resultado do novo orçamento. O *Alhurra* direciona sua programação para espectadores de 22 países de idioma árabe, no Oriente Médio.<sup>24</sup>

Outra organização que contribui para a diplomacia social é a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional. Trata-se de uma Agência de Governo, independente e sob

a direção da Secretaria de Estado. Essa Agência provê ajuda humanitária, desenvolvimento e assistência na democratização de países em desenvolvimento e países atingidos por calamidades ou em extrema pobreza.<sup>25</sup> A Agência conta com a parceria de organizações voluntárias, organizações locais, universidades, empresas americanas, agências internacionais e outras agências governamentais americanas e estrangeiras, para melhorar a vida de pessoas em países em desenvolvimento. Ajudando a expandir a democracia e o livre comércio, desempenha um papel importante na política externa americana.

O Relatório de Djerejian critica a restrição das leis, que impede a USAID de manter os seus trabalhos. A proibição da “Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, de ‘usar o orçamento para disseminar informações sobre suas atividades’” indica o fato de que “a maior parte do trabalho da Agência é realizado pela diplomacia social.”<sup>26</sup> A Agência, desde então, estabeleceu o Gabinete

de Diplomacia Social dentro da sua “Agência” Legislativa e de Comunicação Social. De acordo com nota à imprensa da Agência, divulgada em abril de 2004, “O Gabinete de Diplomacia Social ajuda a coordenar e disseminar, para o Governo americano, a mensagem de desenvolvimento e de ajuda humanitária da Agência, tanto para a população americana como para o mundo árabe.”<sup>27</sup> A nota à imprensa também apresentou Walid Maalouf como o novo Diretor de Diplomacia Social para os assuntos de Relações Públicas do Médio Oriente e Ocidente.

**Porém, o website reconhece que os esforços da diplomacia social americana recentemente ainda são insuficientes.**

Maalouf possui experiência no trato das relações internacionais, tendo servido como representante americano alternativo nas Nações Unidas, na 58ª Assembléia Geral. Outra nota à Imprensa da USAID ressalta as suas credenciais: “Ele faz parte integral da equipe do Oriente Médio na missão e é o primeiro representante americano a proferir uma palestra nas Nações Unidas em Árabe. O novo Gabinete de Maloouf, de Diplomacia Social da Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, rapidamente envolveu a comunidade árabe.”<sup>28</sup> Em um encontro com a mídia, em maio de 2004, com correspondentes chaves das imprensas árabe e americana, Maloouf declarou que “a nova diplomacia iniciada pela Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional está comprometida a apresentar uma imagem fidedigna, real e verdadeira da América para o Oriente Médio e a promover um melhor entendimento das metas políticas, das iniciativas do Presidente e da missão da Agência”<sup>29</sup> A nota destacou ainda que “esse encontro com a Mídia constituiu-se no maior intercâmbio entre correspondentes do Oriente Médio e americanos, bem como com oficiais americanos e foi o primeiro entre muitos outros encontros públicos para as comunidades árabes e muçulmanos nos Estados Unidos.”<sup>30</sup>

Além da diplomacia social dispor do apoio do governo, os cidadãos buscam estabelecer um melhor relacionamento entre muçulmanos e americanos. Em um artigo no Relatório de Jerusalém, Yigal Schleifer descreve como o sírio Ammar Abdulhamid está empregando sua nova Organização Não Governamental, chamada Dar Emar, para promover um melhor entendimento da cultura americana e da democracia na Síria. Dar Emar traduz textos em inglês como uma tentativa de educar os cidadãos sobre a cultura americana e o fundamento da filosofia democrática. Abdulhamid diz que “quando você dispõe de um projeto intensivo de tradução, isso pode levar ao diálogo e ao questionamento, e até mesmo um possível renascimento surgirá desse processo... Se você desejar uma mudança positiva na Síria, não há melhor substituto para esse engajamento positivo”.<sup>31</sup>

O website da Dar Emar apresenta detalhes específicos dos diversos programas. O nosso programa, o Projeto Etana, tenta estabelecer uma ponte para a falha de conhecimento entre o Ocidente e o mundo Árabe além de providenciar uma introspecção sobre a cultura do Ocidente. Esse esforço traduzirá uma grande parte da literatura clássica e moderna do Ocidente, especialmente em termos de história e ciências humanas. Ainda sobre esses esforços, Abdulhamid admite que “Isso não é fácil, nem deveria ser... minha primeira idéia era a de que nós não entendíamos a cultura americana, até mesmo os muçulmanos que vivem na América não entendem a cultura americana, sendo assim imagine os sírios vivendo na Síria e sob um governo socialista.”<sup>32</sup>

## **Avaliando os Progressos**

Muito tem sido escrito e discutido sobre Poder Moderado, Diplomacia Social e Relatório Djerejian, descrevendo-se os aspectos positivos e negativos dos esforços realizados recentemente nessas áreas. O Conselho de Relações Internacionais, fundado após as Conversações de Paz de Paris em 1919 para promover conhecimentos sobre política estrangeira, teve como meta ampliar a compreensão americana sobre o mundo e a Política Externa dos EUA. Em sua publicação *Foreign Affairs* e em vários fóruns, o Conselho apóia vários pontos de vista,



AFP

*Aman Amirzai, jornalista e locutor afegão, transmite ao vivo de um estúdio da Radio Free Europe/Radio Liberty localizado em Praga, República Checa (13 de setembro de 2005).*

evitando defender uma política específica.<sup>33</sup> O website do Conselho possui uma página com perguntas e respostas sobre o terrorismo que discute as implicações da diplomacia social e seu impacto no terrorismo recentemente. Citando uma pesquisa Gallup de 2002, conduzida em nove países muçulmanos, conclui-se que os americanos têm um problema com sua imagem no exterior, que poderia fortalecer a guerra contra o terrorismo.<sup>34</sup>

O website do Conselho reconhece algumas das iniciativas recentes de captar a audiência árabe e muçulmana, como por exemplo, a aparição de Colin Powell, a então Conselheira de Segurança Nacional Condoleezza Rice, e o Secretário de Defesa Donald Rumsfeld na emissora *Al-jazeera*, e reconhece o esforço do Embaixador da Síria Christopher Ross pela sua aparição nessa rede de televisão falando em árabe. Porém, o website reconhece que os esforços da diplomacia social americana recentemente ainda são insuficientes.<sup>35</sup> Para melhorar a imagem pública da América no mundo árabe e muçulmano, o Conselho sugere que a diplomacia social deve ser integrada no

processo de desenvolvimento da política externa americana. Aparentemente, acredita-se que a inclusão da diplomacia social no Departamento de Estado não está funcionando bem e que a mesma necessita de mais atenção no nível estratégico.

Kathy R. Fitzpatrick, uma professora de Comunicação da *DePaul University* apresentou formas de como a Poder Moderado pode melhorar outros instrumentos do Poder Nacional. “Como Nação, ela argumenta, talvez possuísem a maior força militar e a tecnologia mais sofisticada, porém essas vantagens não servirão para nada se falharmos na captura das mentes e dos corações das pessoas de todo o mundo com as noções de liberdade e de democracia.”<sup>36</sup> Fitzpatrick ressalta que nós devemos, primeiramente, educar-nos sobre outros países antes de tentarmos modificar a visão desses países. Ela também reconhece que para a diplomacia social tornar-se eficiente, deve-se considerar o momento de desenvolver a política externa. Ela também alerta contra o perigo do caos diplomático – ou seja, a confusão passada por cidadãos estrangeiros

quando a política americana ou as metas mudam com a posse de um novo Presidente eleito. Fitzpatrick disse: “Não é nenhuma surpresa que cidadãos estrangeiros fiquem confusos quanto ao verdadeiro fundamento desse país.”<sup>37</sup>

John Brown, do Instituto de Estudos de Comunicação da *Leeds University*, avalia o Relatório Djerijian em seu artigo “Mudando mentes - Ganhando a Paz: Reconsiderações sobre o Relatório Djerijian (*Changing Minds, Winning Peace: Reconsidering the Djerejian Report*)”.<sup>38</sup> Ele argumenta que o relatório foi muito brando com o Departamento de Defesa e ainda afirma que a maior parte dos desafios da diplomacia social, descritos no relatório são verdadeiros e conhecidos desde

**Embora o Departamento de Estado tenha alcançado avanços na difusão de informações do Poder Nacional, as iniciativas da diplomacia social continuam com deficiência de um orçamento adequado.**

a Segunda Guerra Mundial. Brown reconhece que uma avaliação da eficiência da diplomacia social é difícil de ser compreendida, porém não é impossível, fato que não foi explorado no relatório. As recomendações do relatório não são originais e simplesmente sugerem a continuação dos programas existentes, ou seja, mais burocracia e aumento nos orçamentos. Mesmo assim, Brown sugere que um programa de avaliação não é tão importante quanto reconhecer que os programas de diplomacia social não são caros, bem como não investir na diplomacia social constitui-se em um perigo para a vida das pessoas. Ele recomenda que os especialistas em política externa fortaleçam-se para implementar soluções de diplomacia social, nas quais eles acreditam que sejam eficientes em sua região. Ademais recomenda que os americanos lembrem-se de que a diferença entre as culturas deve ser considerada pela política exterior, de modo que a diplomacia social seja

sempre considerada no desenvolvimento da política externa.<sup>39</sup> Constantemente há indícios de que a diplomacia social não enfatiza, de modo adequado, o nível estratégico no âmbito do Departamento de Estado.

Em um artigo de junho de 2003 sobre política exterior, Nyer argumentou que uma noção antiamericana cresceu nos últimos anos, paralelamente à redução da diplomacia social.<sup>40</sup> Uma das metas estratégicas da Segurança Nacional é a promoção da democracia, porém, Nyer diz que a democracia não pode ser imposta pela força.<sup>41</sup> Portanto, Nyer propõe um estratégia em etapas para desenvolver uma diplomacia social eficiente. Primeiro, deveria existir uma meta a curto prazo, com foco na comunicação dos eventos recentes, sendo divulgados pela mídia. Nyer acredita que a *Radio Sawa* está funcionando, mas acredita que os Estados Unidos precisam de uma melhor penetração na mídia árabe, como no canal de televisão *Al-Jazeera*. A curto prazo, ele argumenta que os Estados Unidos deveriam desenvolver e informar sobre os termos de sua estratégia e de suas mensagens, que definem uma nação democrática interessada em ajudar as nações muçulmanas. Ele cita as operações na Bósnia e no Kosovo como exemplos da intervenção americana em apoio aos muçulmanos. Nyer também defende os esforços, a longo prazo, nos intercâmbios culturais e educacionais. Ele acredita que a parceria com governos, universidades, empresas e fundações deve ser explorada para apoiar a compreensão da cultura e a troca de informações. Na estimativa de Nyer, o maior problema que afeta a diplomacia social é o seu orçamento limitado.<sup>42</sup>

Danielle Pletka, Vice-Presidente do Instituto Americano de Estudos de Política de Defesa Estrangeira, acredita que a democracia encontra-se em ascensão nos países árabes. “A democracia é uma realidade no mundo árabe,” argumenta ainda que “...a democracia agora está no centro das discussões nas capitais árabes.”<sup>43</sup> Acredita-se que a mudança esteja a caminho. Pletka observa que “a Liga Árabe abraçou uma série de reformas, os sauditas anunciaram planos de eleição municipal começando em novembro e no Bahrein e Catar estão ocorrendo mudanças



Departamento de Defesa

*Jornalistas de Voice of America e da revista Newsweek entrevistam o General Steven Hawkins do Corpo de Engenheiros do Exército americano em Bagdá, Iraque (14 abril 2003).*

significativas em seu sistema político.”<sup>44</sup> Ela alerta que Governos politicamente restritivos e o baixo nível educacional são obstáculos para a expansão da democracia, mas mostra, também, evidências de que alguns cidadãos árabes querem a reforma e estão olhando para outras organizações que dão suporte a tudo isso.<sup>45</sup> Da mesma forma, ela observa que o escolar palestino Daoud Kuttab argumenta que “O democrata árabe tem falhado em atingir metas por intermédio de seus esforços” e ele deveria receber apoio de fora independentemente do mensageiro.”<sup>46</sup> Embora Pletka acredite que o Presidente Bush esteja liderando a promoção da democracia em países árabes, não acredita que ele tenha sido suficientemente agressivo. Muitas de suas preocupações podem ser atendidas se o país começar a executar um trabalho melhor, articulando diretamente os valores americanos com o cidadãos do Oriente Médio. As iniciativas da diplomacia social podem ajudar na manutenção dos ganhos recentes da democracia contra os extremistas, que, violentamente, se opõem a essas mudanças.

## As Atividades do Departamento de Estado

No testemunho à frente do Senado, os oficiais do Departamento de Estado defenderam os esforços da diplomacia social adotados desde que o Relatório de Djerejian foi publicado. Em fevereiro de 2004, a Subsecretária de diplomacia social e relações públicas, Margaret Tutwiler, disse para o Comitê de Relações Exteriores do Senado que as iniciativas do Governo americano em diplomacia social “precisam ser melhoradas para alcançar além da elite tradicional e dos oficiais do Governo.” Ela descreveu os esforços para melhorar a imagem dos americanos como sendo um desafio difícil, que irá “levar anos de trabalho intenso e direcionado.”<sup>47</sup> Patricia Harrison, Subchefe do Secretário de Estado em Assuntos Educacionais e Culturais, deu um testemunho com foco nos árabes e muçulmanos no Comitê de Relações Internacionais do Congresso, em agosto de 2004. Citando o objetivo estratégico do Departamento de Estado para a diplomacia social, ela disse que “a base de nossa estratégia de diplomacia social é engajar,

informar e influenciar o público estrangeiro para aumentar o entendimento dos valores, iniciativas e da política americana”. Harrison disse ainda que os maiores meios para se alcançar esse fim são “por intermédio de programas tradicionais e de todos os instrumentos tecnológicos, envolvendo os setores público e privado” bem como o “relato diário e o entendimento público das missões em todo o mundo.”<sup>48</sup>

Tutwiler e Harrison, como testemunhas, descrevem algumas iniciativas novas para melhorar a diplomacia social americana. Essas iniciativas incluem mudanças na organização

***Para vencer a guerra contra o terror devemos nos assegurar de que o mundo árabe e muçulmano ouça uma mensagem consistente e positiva. Nós necessitamos de uma Agência de Diplomacia Social.***

e no orçamento, bem como programas de intercâmbio, educação, informações e difusão. Por exemplo, o orçamento da diplomacia social agora se destina às regiões muçulmanas no Oriente Médio e no Sul da Ásia, de modo que 25% de todo o orçamento em programas de intercâmbio estão, agora, direcionados à região, em contraste com os 17% destinados em 2002. Mudanças organizacionais incluem o estabelecimento de uma Secretaria de Política, Planejamento e Recursos para a Diplomacia Social e um Comitê de Coordenação entre Agências sobre Promoção Muçulmana, com ênfase no fortalecimento coordenado com o Departamento de Defesa e outras Agências. Além disso, um programa de financiamento da Fullbright que não existia nos últimos 25 anos está agora operando dentro do Iraque e do Afeganistão; a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional está trabalhando para garantir que os beneficiários dos programas saibam que a assistência foi americana; trinta oficiais de diplomacia social foram enviados para a Embaixada dos EUA em Bagdá, fazendo com que isso se constitua na maior operação de

diplomacia social do mundo; e a rede de televisão *Alhurrah* está agora transmitindo para uma enorme audiência do Oriente Médio.<sup>49</sup>

## **Problemas Persistentes**

Claramente, os Estados Unidos têm tido dificuldades para expandir sua influência sobre o mundo árabe-muçulmano por meio dos esforços da diplomacia social. A Comissão de Aconselhamento Americano sobre Diplomacia Social contém detalhes sobre o Relatório de 2004, que conclui afirmando que progressos foram alcançados nessa área.<sup>50</sup> Porém, o relatório prossegue relatando que ainda há muito a ser alcançado e as agências e estruturas da diplomacia social precisam ser coordenadas adequadamente para que se atinja uma maior eficiência.<sup>51</sup> Ao mesmo tempo em que a diplomacia social americana está tendo impacto, o relatório sugere que a mesma necessita de um maior nível de influência estratégica.

Apesar de ser apenas um dos quatro instrumentos do Poder Nacional, o elemento informações não recebe atenção suficiente no nível estratégico. O Departamento de Estado tem influência no nível de Gabinete e responsabilidade de execução na área da Diplomacia, mas apenas recentemente, com a criação do Gabinete da Casa Branca de Comunicação Global, o setor de informações recebeu a atenção político-estratégica. Embora o Departamento de Estado empregue a diplomacia social para executar o setor de informações do Poder Nacional, isto não confere à diplomacia social o mesmo nível de atenção da diplomacia ou do desenvolvimento internacional.

Em outubro de 1998, a USAID e a Agência de Informações Americana, foram integrados no Departamento do Estado. A antiga Agência de Informações Americana promoveu o interesse nacional americano por intermédio de uma variedade de informações internacionais, de educação e de programas culturais. Hoje, as funções e a autoridade da antiga Agência de Informações Americana foram delegadas ao Gabinete do Subsecretário de Diplomacia Social e Comunicação Social. Ao contrário, a USAID permanece essencialmente uma organização intacta dentro do Departamento do Estado, recebendo apenas alguma direção de política externa do Secretário de Estado. De modo interessante, a USAID manteve sua

função antiga em diplomacia social, dentro do *Bureau* de Legislação e Comunicação Social. Ocultando a necessidade de uma reforma, o Departamento de Estado recentemente estabeleceu o Comitê de Coordenação Política em Diplomacia Social, garantindo a sincronização entre as duas organizações do Departamento de Estado.

De acordo com Edgar Schein, um teórico de um importante órgão, a coordenação de esforços é um dos quatro elementos mais importantes para o desempenho eficiente de uma organização.<sup>52</sup> O Comitê de Coordenação Política para diplomacia social consiste em uma tentativa para se alcançar a coordenação de esforços dentro do Departamento de Estado. Um outro elemento descrito por Schein é a “estrutura da autoridade” – quando se dispõe de uma estrutura organizacional ou cadeia de comando que confere a uma pessoa o direito de comandar e dirigir os outros.<sup>53</sup> O Departamento de Estado, entretanto, dividiu as funções da diplomacia social, entre organizações com diferentes hierarquias de comando. Sem uma estrutura de autoridade apropriada, será difícil coordenar efetivamente a diplomacia social.

### **A Nova-Antiga Recomendação**

Para contemplar esses limites, o Governo americano deveria fazer ressurgir dentro do Departamento de Estado uma forma semelhante à antiga Agência de Informações Americana. Essa nova Agência deve ser chamada de Agência de Diplomacia Social, que deve estar ligada ao Departamento de Estado em termos de sua política e administração, assim como com a USAID. Em um relacionamento dessas três áreas com o Departamento de Estado e com a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, uma organização como Agência de Diplomacia Social, poderia reunir os instrumentos de informações do Poder Nacional para, eficientemente, contribuir para que se alcance o Objetivo Nacional. Se o Presidente nomear seu Diretor e o Congresso aprovar seu orçamento, essa agência independente terá a habilidade de executar sua missão e desenvolver uma estrutura de autoridade, necessária para coordenar a diplomacia social de forma mais eficiente – tudo isso, ao mesmo tempo em que continuará responsável pela Política de Segurança Nacional e Pública.

### **Resumo**

Desde que o Grupo de Conselheiros publicou o seu relatório sobre o uso da diplomacia social para influenciar os corações e as mentes dos árabes e muçulmanos, o Departamento de Estado tem obtido algum sucesso. Os esforços na transmissão de reportagens, em particular, têm logrado êxito. Provavelmente o desafio mais difícil para o Departamento de Estado será o desenvolvimento de um mecanismo de realimentação, para avaliar a eficiência dos programas de diplomacia social. No contexto desse desafio, nós devemos nos lembrar de que sem esforços de diplomacia social o mundo poderia ser ainda mais perigoso.

Embora o Departamento de Estado tenha alcançado avanços na difusão de informações do Poder Nacional, as iniciativas da diplomacia social continuam com deficiência de um orçamento adequado. Elas não são ainda adequadamente coordenadas com outras agências de assuntos externos e necessitam de uma direção estratégica. Mesmo assim, o Departamento de Estado tem demonstrado em suas últimas iniciativas de expansão da influência americana no mundo árabe e muçulmano que dispõe do conhecimento e do processo para implementar um verdadeiro programa de diplomacia social.

Porém, o Departamento de Estado necessita de uma melhor estrutura organizacional para disponibilizar uma direção estratégica. Uma solução seria implementar uma agência dentro do Departamento de Estado, algo semelhante à Agência de Informações Americana, que seria responsável, prioritariamente, pela diplomacia social. Dessa forma, estaria assegurado que a política de diplomacia social estaria efetivamente coordenada no nível do Departamento e teria uma maior influência no Gabinete ou nos níveis estratégicos. O modelo combinado do Departamento de Estado com a USAID funcionou excepcionalmente bem durante os esforços recentes do Tsunami na Ásia e poderia ser usado para criar uma organização mais eficiente de emprego dos elementos de informações do Poder Nacional. Esse é o momento oportuno. Para vencer a guerra contra o terror devemos nos assegurar de que o mundo árabe e muçulmano ouça uma mensagem consistente e positiva. Nós necessitamos de uma Agência de Diplomacia Social.**MR**

**Nota do editor:** Os militares de uma maneira geral, especialmente os do Exército, estão disputando o desenvolvimento de uma forma, ainda insuficiente, de influenciar a população geral quanto ao seu nível de engajamento cultural. Essa capacidade tem sido descrita como “diplomacia social”, “comunicação estratégica” e “operações de informações”. A discussão se essa é uma função militar permanece presente entre os militares e o Governo. Ironicamente, o Governo em algum momento possuía dentro de suas estruturas uma organização dedicada a essas atividades – a Agência de Informações Americana. Essa Agência desempenhou a função desde a Guerra Fria até 1999, quando foi completamente desativada. Ela coordenava diversos programas, que tinham por objetivo promover o bem por meio de uma respeitosa e consistente abordagem cultural de engajamento, assim como atividades de promoção do entendimento da cultura, dos valores e da sociedade americana nos países estrangeiros. Durante os momentos de crise militar, a Agência de Informações Americana tornou-se parte da equipe do país, desempenhando as funções de diplomacia social e de engajamento cultural que agora vem sendo desempenhadas por militares. De modo geral, a Agência de Informações Americana desempenhou seu papel para vencer todas as dimensões e valores da guerra fria. Ela executou tal tarefa com o emprego da propaganda bombástica, porém com ênfase no contraste entre o comunismo e a democracia, usando uma política de abertura e de exposição de uma América com qualidades e limites. Mais informações sobre a Agência de Informações Americana e suas funções, pode ser obtida na <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/> ou <http://dosfan.lib.uic.edu/usia/commins.pdf>

## REFERÊNCIAS

1. Texto atribuído a um iraniano interlocutor de Edward P. Djerejian, Chefe do Grupo de Conselheiro sobre Diplomacia Social para o mundo Árabe e Muçulmano, em testemunho na frente do Sub-Comitê do Congresso no Departamento de Comércio, Justiça e Estado, Judiciário e outras agências. Fevereiro, 2004, p. 11.
2. NYE, Joseph; *Soft Power. The Means to Success in World Politics* (Poder moderado: Os meios de sucesso no mundo político) (New York, Comunicação Social, 2004).
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Associação de Antigos Integrantes da Agência de Informação Americana. O que é diplomacia social. Disponível em: <http://publicdiplomacy.org/1.htm>
6. Ibid.
7. Ibid.
8. O website da Diplomacia Social da Agência Americana de Informação apresenta exemplos específicos de programas usados atualmente. Veja Associação dos Antigos Integrantes da Agência de Informação Americana, Atividades e Programas de Diplomacia Social, disponível em <http://www.publicdiplomacy.org/9.htm>
9. BUSCH, George W.; *The National Security Strategy of the United States of America* (A estratégia de segurança nacional dos Estados Unidos da América). (Washington, DC, Casa Branca, Setembro de 2002), p. 2.
10. NYE, Joseph S.; “The Decline of America’s Soft Power”, *Foreign Affairs*, 83, 3 (maio-junho): p.16
11. Congress, *House of Representatives*; Comitê de Apropriações do Grupo de Assesores em Diplomacia Social para o Mundo Árabe e Muçulmano, *Changing Minds winning Peace. A New Direction for U.S. Public Diplomacy in the Arab & Muslim World*. Outubro, 2003, p. 6.
12. Ibid., p. 13.
13. Ibid., pp. 22-24.
14. Gabinete de Orçamento Geral. *Public Diplomacy: State Department Expand Efforts but Faces Significant Challenges* (Washington, DC.: Gabinete de Orçamento geral, setembro, 2003, p. 6.
15. Grupo de Assessoramento, p.8.
16. Comitê e Propaganda dos Governos, “Comitê de Propaganda dos Governos: Changing Minds winning Peace,” relatório publicado pela Comissão de Aconselhamento de Diplomacia Social Americana, 9 de Outubro de 2003. Disponível em [http://www.bbg.gov/\\_bbg\\_news.cfm?articleID=94](http://www.bbg.gov/_bbg_news.cfm?articleID=94)
17. Comitê e Propaganda dos Governos. “9/11 Commission Report Cites Successes of U.S. International Broadcasting: Calls for Increased Funding,” 22 de julho de 2004. Disponível em: <http://www.bbg.gov/printfr>cfm?articleID=118>>.
18. Ibid.
19. Ibid. e Grupo de Assessoramento, p. 29.
20. Comitê e Propaganda dos Governos pronunciamiento sobre *Changing Minds winning Peace*.
21. Comitê e Propaganda dos Governos, “U.S.-funded Radio and Television Make Significant Gains in Middle East Despite Anti-American Sentiments,” 29 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.bbg.gov/printfr>cfm?articleID=112>>. Em referência a pesquisa de opinião de ACNielsen: ACNielsen conduziu entrevistas de pessoas em árabe durante fevereiro de 2004 em todos os países, exceto Qatar, onde as entrevistas foram conduzidas em julho e agosto de 2003. A amostragem foi de 5737 adultos com pelo menos 15 anos de idade. Existe uma margem de erro de 2,9%.
22. Comitê e Propaganda dos Governos pronunciamiento sobre *Changing Minds winning Peace*.
23. RICHARDS, Alan, “Socio-Economic Roots of Radicalism?: Towards Explaining the Appeal of Islamic Radicals,” julho de 2003, Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA, Instituto de Estudos Estratégicos, disponível em <http://carlisle-www.army.mil/ssi/pubs/display.cfm/hurl/PubID=105.8>.
24. Comitê e Propaganda dos Governos. “9/11 Commission Report Cites Successes of U.S. International Broadcasting: Calls for Increased Funding.”
25. Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, “About USAID” disponível em [http://www.usaid.gov/about\\_usaid](http://www.usaid.gov/about_usaid). A organização foi estabelecida em 1961 por uma ordem presidencial depois que o presidente Kennedy assinou o ato legal de Assistência Externa.
26. Grupo de aconselhamento, p. 66.
27. Departamento do Estado, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, *New USAID Directorfor Middle East Public Diplomacy*, 6 de abril de 2004, disponível em <http://www.usaid.gov/press/releases/2004/pr040406.html>
28. Ibid.
29. Departamento do Estado, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, “USAID Launches New Middle East Outreach Initiative With Media Summit,” 18 de maio de 2004, disponível em: <http://www.usaid.gov/pressreleases/2004/pr040520.html>
30. Ibid.
31. SCHLEIFER, Yigal.; *The Young Sirian*, O relatório de Jerusalém, 19 de abril de 2004, p. 24.
32. EMAR, Dar; *Project Etana*, disponível em: <http://www.daremar.org/Publishing/etana.htm>.
33. Conselho de Relações Exteriores, *Mission*, disponível em <http://cfr.org/about/mission.php>
34. Conselho de Relações Exteriores, *Terrorism: Q&A*, disponível em: <http://cfrterrorism.org/responses/diplomacy.html>
35. Ibid.
36. FITZPATRICK, Kathy R.; *US Public Diplomacy*, Palestra do dia 70, 13, (15 de abril de 2004): p. 416.
37. Ibid., p. 416.
38. BROWN, John; *Changing Minds winning Peace: Reconsidering the Djerijian Request*, disponível em: [http://ics.leeds.ac.uk/papers/vp01\\_cfm?outfit=pmt&requesttimeout=500&folder=7&paper=1719>](http://ics.leeds.ac.uk/papers/vp01_cfm?outfit=pmt&requesttimeout=500&folder=7&paper=1719>)
39. Ibid.
40. NYE, Joseph S. Jr., *The Decline of America’s Soft Power*.
41. Ibid.
42. Ibid.
43. PLETKA, Danielle.; “Arabs on the Verge of Democracy”. *New York Times*, 9 de agosto de 2004, A-15.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Ibid. Os comentários de Daoud Kuttab foram publicados no diário árabe Al Hayat.com base em Londres
47. Departamento de Estado. *Tutwiler Emphasizes Need to Reach Beyond Foreign Elites*. 26 de abril de 2004, disponível em: <http://usinfo.state.gov/xarchives/display.html?p=washfile-english&y=2004&m=February&cx=20040226184958adynned0.4296076&t=xarchives/xarchitem.html>
48. Departamento de Estado, *Harrison Reviews Public Diplomacy Focused on Arab Muslim Outreach*, 19 de agosto de 2004, disponível em <http://usinfo.state.gov/mena/Archive/2004/Aug/19-981349.html>
49. Ibid, Departamento de Estado. *Tutwiler Emphasizes Need to Reach Beyond Foreign Elites*.
50. Departamento de Estado, “2004 Report of the U.S Advisory Commission on Public Diplomacy”, 28 de setembro de 2004, disponível em: <http://www.state.gov/t/adcompd/rls/36522.htm>>.
51. Ibid., p. 40.
52. HESS, Peter, e SICILIANO, Julie; *Management Responsibility for Performance* (Nova York: McGraw-Hill Inc., 1996), p.182.
53. Ibid., p.183.